

### Acht Jahre Führungsnachwuchsentwicklung bei MBB: Erlebnisse und Erfahrungen

Lehmann, Jürgen

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:  
GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Lehmann, J. (1990). Acht Jahre Führungsnachwuchsentwicklung bei MBB: Erlebnisse und Erfahrungen. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 13(1), 26-32. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-35669>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

## Acht Jahre Führungsnachwuchsentwicklung bei MBB

– Erlebnisse und Erfahrungen –

Jürgen Lehmann<sup>1)</sup>

Seit acht Jahren werden in der MBB GmbH systematisch Führungskräfte herangebildet. Jedes Jahr lernen 30 bis 60 junge Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einem besonderen Bildungsprogramm Grundlagenwissen und Handwerkszeug für die erste Führungsaufgabe. Das Programm gilt als Führerschein für das Thema Führung, die Bewährung liegt in der Praxis. Mittlerweile ist dieses Nachwuchskräfteprogramm das Personalentwicklungsinstrument zur Heranbildung des Führungsnachwuchses bei MBB.

### Die Problemlage. Wie war das damals?

Zunächst einmal war da der eigene Anspruch junger Personal- und Bildungsleute sowie die berechtigte Forderung von Linienvorgesetzten und Mitarbeitern nach einer systematischeren Personalentwicklung. Erste Erfahrungen, wie es nicht geht, lagen auch schon vor. Die Problemlage war: *"Wir brauchen immer wieder fachlich versierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die zusätzlich führen, mit Menschen in Projekten umgehen können, international einsetzbar sind. Diese Aufgaben sind oft nicht langfristig planbar, sondern kommen kurzfristig auf uns zu. Ein starres Planungssystem hilft uns nicht. Wir müssen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Potential langfristig und für flexiblen Einsatz heranbilden."*

Wir wußten damals auch schon, daß die bis dahin gepflegte Auswahl und Benennung sowie die klassische Führungskräftebildung keine Lösungen waren. Trotz der Forderung nach systematischer Personalentwicklung war die vorherrschende Kultur, daß Leistungsträger keine Zeit für Schulung haben. Die Einarbeitung in wichtige und zeitkritische Aufgaben bindet alle Energien, ist die Aufgabe voll übernommen, diktiert das Tagesgeschäft die Termine. Klassische Führungskräftebildung mit den bekannten hohen Widerständen zur nachträglichen Reflexion über selbst eingeschliffenes Führungsverhalten erschien uns nicht die richtige Lösung.

- Es war uns damals auch schon klar, daß die Entwicklung eines adäquaten Programmdesigns nur der kleinere Teil der Arbeit war. Das gemeinsame Ringen um die Ziele des Programms, den personalpolitischen Überbau, d.h. die Philosophie des Programms war nachträglich betrachtet die wichtigere und schwierigere, aber auch reizvollere Aufgabe.

<sup>1)</sup>Jürgen Lehmann ist Leiter des zentralen Bildungswesens bei der Messerschmitt-Bölkow-Blohm GmbH (MBB) in München.

Wir konnten es uns damals leisten, das Programm binnen eines halben Jahres zu starten und die Entwicklung der Philosophie parallel und iterativ mit den gemachten Erfahrungen voranzutreiben, alle Beteiligten zum gemeinsamen Lernen einzuladen. Vorteil dieser Vorgehensweise war sicher, daß wir zu einer Reihe von wichtigen Fragen zur Verankerung eines solchen Programms in eine bestehende Organisation praxisnahe und unternehmensweit verstandene Antworten gefunden haben, die nach anfänglichen Schwierigkeiten sehr schnell zum Motor der Akzeptanz des Programms wurden. Dennoch dauerte es damals drei Jahre und die Erfahrung mit drei Programmläufen, bis wir relativ sicher waren, daß das Programm im Hause verstanden und etabliert war. Mit unserem heutigen Verständnis von Organisationsentwicklung (OE) würden wir sicher in eine längere Phase für das Gewinnen der Linienvorgesetzten vor Start eines solchen Programms investieren.

### **Die Gestaltung. Erste Erfahrungen und Überraschungen**

#### **1. Das Nachwuchskräfteprogramm (NWK)**

Es hat folgende Schwerpunkte:

1. Hochschulwissen zum Thema Management und Führung  
Ziele: Standortbestimmung, kritische Reflexion im neuen Erfahrungsfeld für unsere vorwiegend technisch-wissenschaftlich vorgebildete Zielgruppe.
2. Wissen und Diskussion mit der Leitungsebene über Firmenumfeld, Ziele und Strategien zum Gewinnen übergeordneter Sichtweisen und zur Identifikation mit dem Unternehmen.
3. Verhaltenstraining zum Kennenlernen und Einüben wirksamen Verhaltens in Führungsrollen und zur Verbesserung und Abrundung der persönlichen Arbeitsmethodik.
4. Unternehmensplanspiel zum Üben von unternehmerischen Entscheidungen im betriebswirtschaftlichen Kontext innerhalb eines Teams.

Das Programm besteht aus 13 Pflicht- und Wahlveranstaltungen mit 36 Veranstaltungstagen, das in 1 1/2 Jahren berufsbegleitend absolviert wird; 12 Seminartage finden in der Freizeit statt. Mit dieser Zeitverpflichtung sind wir damals an die Grenze des für die Organisation erträglichen gegangen. Es bedeutete konkret, daß wichtige Leistungsträger alle zwei bis drei Wochen drei bis fünf Tage Seminar hatten, ihre Arbeit liegenblieb oder von anderen mitgemacht werden mußte. Es war wichtige und erfolgreiche Überzeugungsarbeit der Personalleiter und -referenten vor Ort, Vorgesetzte zu überzeugen, daß das Erlernen von Führung – genauso wie der Erwerb fachlicher Qualifikationen – Anstrengung, Zeit und Muße braucht und daß die Entwicklung und Verbesserung dieser Fähigkeit im Unternehmen eine zumindest gleichgewichtige Investitionsentscheidung zur fachlichen Arbeit ist.

In diesen Diskussionen wurde zumeist dann auch deutlich, was wir eigentlich von unseren Vorgesetzten mit der Benennung eines Teilnehmers erwarteten:

- er sollte sich hinsichtlich der Förderung bewußt und quasi öffentlich zum **Potential** eines Mitarbeiters bekennen (und damit auch andere enttäuschen),
- er sollte für den sensiblen Bereich der Mitarbeiterführung zulassen, daß seine eigenen Mitarbeiter eine **bessere Ausbildung** bekommen als er selbst hat,
- er sollte sich aktiv mit seinem Teilnehmer über Inhalte auseinandersetzen, die er oft nur vom **Hörensagen** kennt und vor Ort Gelegenheit zum Üben geben.

## 2. Philosophie

Ein solches Verständnis von Personalentwicklung ließ sich nicht von heute auf morgen umsetzen. Es verlangt langfristiges Denken, Großmut und ein erweitertes Verständnis von Führung, daß flächendeckend so nicht vorhanden war. Wir wollten dennoch an dem uns wichtigen Grundsatz, *"Der Vorgesetzte ist der Träger der Personalentwicklung"*, festhalten und haben deshalb konsequent die Auswahlentscheidung der Teilnehmer vor Ort gelassen und keine Tests, Assessment-Center oder andere anonyme Verfahren eingeführt. Für die ersten Programme waren wir zufrieden, wenn ein Vorgesetzter (nicht notwendigerweise der direkte) und das Personalwesen vor Ort hinter der Auswahl standen. Heute, wo ein Drittel der Teilnehmer von Vorgesetzten benannt werden, die selbst einmal Teilnehmer waren, sieht die Praxis anders aus.

### *Bewährung und Beurteilung erfolgt vor Ort*

Ebenso wie Mitarbeiter sich erst durch besondere Leistungen plus Potential für das Programm empfehlen können, sollen sie sich nach dem Programm mit dem Gelernten bewähren, bevor sie befördert werden. Die nach wie vor hohen Risiken von Potentialeinschätzungen erfordern aus unserer Sicht solche Filter; es gibt deshalb für Teilnehmer und Unternehmen keine über die Teilnahme hinausgehende Verpflichtungen hinsichtlich Karriere oder Verbleib im Unternehmen.

Es entspricht **nicht** dem Grundgedanken unserer Bildungsarbeit, Seminarteilnehmer zu beurteilen. Sie erhalten in Seminaren Gelegenheit zu lernen und zur besseren Selbst- und Fremdeinschätzung. Informationen für Dritte werden nicht erhoben und nicht weitergegeben. Dieser Grundsatz wurde auch bei diesem Programm strikt angewandt. Ebenso wenig wie bei der Auswahl gibt es beim Lernen Tests oder andere weitergebbare Verfahren der Beurteilung. Soweit möglich, ist die Lernerfolgskontrolle in die Didaktik eingearbeitet und bleibt Gegenstand der Lerngruppe. Dem oft aus

wohlmeinender Absicht fragenden Vorgesetzten: *"Wie macht sich denn mein Mitarbeiter?"* wird ebenso wohlmeinend empfohlen: *"Schauen Sie ihn sich mit dem Gelernten vor Ort an, beurteilen Sie ihn dort und entscheiden Sie dann mit Ihrer Personalabteilung und möglichst mit ihm zusammen. Das bringt allen Beteiligten am meisten."*

Hilfreich für Gestaltung und Umsetzung dieser Philosophie war hier sicher auch ein Zusammenspiel zentraler und dezentraler Personalarbeit vor dem Hintergrund unserer Matrixstruktur. Die Zentrale als Programminitiator, -gestalter und durchführende Instanz, die Personalabteilungen der Unternehmensbereiche und Werke als Berater und Mitgestalter der Personalentwicklung der Teilnehmer. Neben diesen, für die Gestaltung des Programms wesentlichen Zielsetzungen, sollte mit diesem Programm

- ein wesentlicher Erfahrungsschritt zur Personalentwicklung bei MBB gemacht werden,
- die Auswahl-situation des Unternehmens bei der Besetzung von Führungs- und anderen wichtigen Positionen verbessert und
- die Führungskultur beeinflusst und weiterentwickelt werden.

### 3. Überraschungen.

Es gab natürlich auch einige Dinge, die wir so nicht erwartet, bedacht oder gedacht hatten:

1. Ein solches Programm stellt **andere Ansprüche an Referenten und Trainer**, da die relativ festgefügte Lerngruppe Seminare in kurzer Zeit hintereinander gemeinsam durchläuft. Hohe Abstimmungsbereitschaft und die Fähigkeit Querbezüge zu anderen Themen herzustellen, beste Didaktik und starke Identifikation mit dem Thema und Gesamtprogramm sind wichtige Voraussetzungen, um mit der sehr hohen Lernmotivation und den Ansprüchen der Teilnehmer positiv umgehen zu können.
2. Die Zusammenarbeit in einer homogenen Alters- und Karrieregruppe entwickelt in mehrere Richtungen eine **hohe Eigendynamik**. Für die Teilnehmer sind die Kontakte mit Kollegen aus allen Bereichen des Unternehmens mindestens genauso wichtig wie die Inhalte. Abgesehen von Hilfen bei der täglichen Arbeit, Stammtischen, Werksbesichtigungen etc. entstehen hier wichtige, auch außerhalb und über die Zeitdauer des Programms lebende Netzwerke, die für das Unternehmen von großem Nutzen sind.
3. Die Gespräche zwischen der Topmanagementebene und den Teilnehmern, sog. **Kamin- oder Hierarchengespräche** entwickelten sich nach zögerlichem Beginn sehr schnell zu einer überraschend kulturstiftenden Maßnahme. Die Teilnehmer nahmen sehr vielschichtige klimatische Aspekte zum Thema Führung und Management auf, für das Topmanagement wurden diese Veranstaltungen zunehmend zum wichtigen Ohr an der Basis und zum Transport von Botschaften (By-

pass-Funktion). Und nicht nur nebenbei trugen diese Gespräche zur Beschleunigung der Akzeptanz des Programms bei. Heute braucht das Zustandekommen dieser Gespräche unsere Unterstützung nicht mehr. Die NWK'ler sprechen die Mitglieder der Geschäftsführung und Unternehmensbereichsleitung selbst an und es ist in der Regel eine Selbstverständlichkeit zur Verfügung zu stehen, wenn nicht wichtige Termine dagegenstehen. Eine solch positive Gesprächsbereitschaft war vorher nicht vorhanden.

### **Erfolge und Ergebnisse. Wie kann man Erfolge messen?**

Naturgemäß ist es bei einer solchen Maßnahme, deren personalpolitische Ziele so langfristig angelegt und vorwiegend qualitativ sind, schwer exakte Ergebnisse vorzuweisen. Wir verbuchen auf der Erfolgsseite:

- die **hohe Akzeptanz** des Programms im Hause. NWK'ler zu sein, bedeutet etwas und ist eine Auszeichnung. Einen Mitarbeiter zur Führungskraft oder für andere wichtige Funktionen zu befördern, der nicht in diesem Programm war, erfordert sehr hohen Argumentationsaufwand. In der Regel bekommt ein solcher Kandidat hohe Priorität für das nächste Programm, sofern er in das Teilnehmerspektrum paßt.
- von den über **500 Teilnehmerinnen und Teilnehmern** des Programms haben **70 %** zwei Jahre nach Start, also ein halbes Jahr nach Ende, eine Führungs- oder andere höherwertigere Position; **45 %** nehmen echte Vorgesetztenfunktionen wahr, die ersten Kandidaten bewegen sich bereits auf der 3. Führungsebene. Die Fluktuationsrate liegt trotz der Offenheit des Programms unterdurchschnittlich für diese Altersgruppe bei **6 %**.

Diese und eine Reihe anderer wichtige Ergebnisse ergeben sich aus zwei Diplomarbeiten, die wir zwischenzeitlich zu diesem Programm haben schreiben lassen können.

Wichtiger noch erscheint uns, daß dieses Programm, zunächst einmal aus Weiterbildungsinteressen heraus entwickelt, seine Motorfunktion für eine fundierte Personalentwicklung dieser Zielgruppe erfüllen konnte. Mittlerweile gibt es eine systematische **Potentialerhebung** und eine **Nachfolgeplanung** im Haus. Beide Instrumente sind eng mit dem NWK-Programm verknüpft. Erkannte Förderungsabsicht - um Potential zu pflegen oder für eine spezielle Zielposition - kann auf diese Weise schnell in die Tat umgesetzt werden. Dieser Erfolg hat allerdings auch einen kritischen Aspekt. Aufgrund der besseren Planung vor Beginn des Programms wird die Bewährungszeit nach dem Programm immer kürzer, teilweise findet sie nicht mehr statt, da immer mehr designierte Vorgesetzte in dieses Programm kommen. Hier werden wir unsere Philosophie noch einmal überdenken müssen.

Die erfreuliche Akzeptanz und diese Erfolge erlauben uns jetzt auch dieses Programm und insbesondere die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zur **Verbesserung der Führungskultur** zu nutzen. Wichtige Pilotprojekte probieren wir erst mit NWK'lern aus, möglichst aus verschiedenen Programmdurchläufen, damit eine weitere Vernetzung entsteht. In OE-Projekte, Steuerungsgruppen, laterale Projekte bringen wir neben älteren Führungskräften interessanterweise oft auf Vorschlag von diesen, zumindest aber mit hoher Akzeptanz – systematisch Programmteilnehmer als kritische Juniorpartner mit ein. Wichtige Zukunftsthemen wie z.B. Frauenförderung, Verbesserung des Umwelt- und Gesundheitsbewußtseins etc. werden im und über das Programm im Haus flankierend transportiert.

Da mittlerweile die ersten Programmteilnehmer schon wieder mehrere Jahre Führungserfahrung haben, gewinnen wir die besten als **Co-Trainer** für die heutigen Nachwuchsprogramme zurück. Teilnehmer der ersten Durchgänge, von denen ihr Umfeld sagt, daß sie erfolgreich als Hauptabteilungs- oder Ressortleiter führen und die eine entsprechende Eignung und Neigung haben, werden seit einem Jahr als sog. "Linienleiter" in den Führungsseminaren mit Profitrainern zusammen eingesetzt. Sie erzählen ihren Nachfolgern, wie sie den Seminarstoff umgesetzt haben, geben praktische Tips und werden über das Seminar hinaus von den Seminarteilnehmern als Berater geschätzt. Durch praktisches Tun wächst hier bei einer nachwachsenden Führungsmannschaft eine andere Einstellung zur Rolle und Funktion von Weiterbildung im Unternehmen.

#### Wie geht's weiter? Erfolge breiter nutzen.

In einer Weiterentwicklung des Programms werden wir in den nächsten Jahren Personalentwicklungsmaßnahmen vor Ort stärker mit dem Programm verknüpfen. Mit einer individuellen **"On-the-Job"**-Maßnahme, die zu den Themen des Programms paßt, werden die Vorgesetzten noch stärker in die Entwicklung ihrer Mitarbeiter einbezogen. Projektarbeit, individuell oder im Team, Erarbeitung von Konzeptionen für Probleme des Unternehmens mit hoher Wichtigkeit aber schwacher Dringlichkeit oder unklarer Zuständigkeit, gezielte Jobrotation usw. sind Beispiele für diese Maßnahmen. Wir nutzen auf diese Weise den Erfolg des Programms um auch andere Qualifizierungsmöglichkeiten zu transportieren.

Wie wir jetzt erst sehen, war dieses Programm nur ein erster Einstieg in eine Entwicklung, die durch die Erfolge des Programms eine eigene Dynamik hatte. Führung und der Umgang mit Menschen ist nicht die einzige wichtige Funktion in einem High-Tech Unternehmen. Hochgradige **Spezialisten, Systemingenieure und Projektleiter** tragen ebenso zum Unternehmenserfolg bei. Auch hier sind die erfolgsträchtigen Kenntnisse und Fähigkeiten meist nicht in der Erstausbildung vermittelbar, sondern berufs- und firmenrelevantes Know-How, das On-the-Job und qua Weiterbildung zu vermitteln ist.

Seit zwei Jahren haben wir mit identischem Anspruch und Aufwand – aber anderen Inhalten – ein Programm zur Qualifizierung von **"System-integratoren"**, zur Unterstützung der Fachhierarchie gestartet. Dem strategischen Erfolgspotential der "System-Firma" MBB – komplexe technische Systeme auf höchstem technischen Niveau zu entwickeln und zu fertigen – wird in der Förderung guter Mitarbeiter das gleiche Gewicht zugemessen wie bei der Führungsfunktion. Ähnliches gilt für unsere Projekthierarchie; ein Programm für Spezialisten ist in Vorbereitung.

Damit sind die Leitlinien für die weitere Entwicklung vorgezeichnet: Wenn wir für die Führungsaufgabe die besten gewinnen und qualifizieren wollen, muß es für Mitarbeiter mit hohem Potential, aber gering ausgeprägter Eignung zur Führung, **Alternativen** für ihre Entwicklung geben. Sie müssen gleichgewichtig und sichtbar gefördert werden, wenn wir diese hochwertigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht frustrieren oder verlieren wollen. Deutlich haben wir bei unserem ersten Personalentwicklungsprogramm gemerkt, welche Energien Mitarbeiter und Vorgesetzte aufwenden, um durchaus vorhandene Potentiale für Funktionen auszuformen, für die sie nicht geeignet sind und damit Karrieren in eine Richtung zu entwickeln, bei der letztlich der Betroffene nicht glücklich wird und später andere Betroffene unter dieser Entscheidung leiden müssen.

Für Vorgesetzte und Mitarbeiter stellen diese Alternativen zur Personalentwicklung **zusätzliche Anforderungen**. Nicht nur der Nachweis von Potential ist wichtig, sondern beide müssen sich darüber klar werden, in welche für das Unternehmen wichtige Funktion dieses Potential im Sinne von Eignung und Neigung für die nächsten Jahre zu fördern ist. Alternativen zwingen hier zu reiflicherer Überlegung und zur Entscheidung.

Motor für diese nunmehr auf breiter strategischer Basis stehende Personalentwicklung war unser **Nachwuchskräfteprogramm**. Konnte so doch der Nachweis erbracht und damit das Bewußtsein entwickelt werden, daß es auf jeden Fall für ein Unternehmen gewinnbringend ist, in junge Menschen mit hohem Potential gezielt, umfangreich und vertrauensvoll zu investieren. Daß dies Geld, Arbeitszeit und Geduld braucht, war eine Erfahrung, die vom Bildungswesen und Management gemeinsam zu machen und zu gestalten war und auf die wir heute erfolgreich aufbauen können.

Jürgen Lehmann

MBB

Abt. ZPE2

Postfach 80 11 09

8000 München 80

Tel.:089/607-22 58 3

